

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Cristiane Fontanella Hartmann
Matrícula 0722/01-0

**MARKETING: DE CONCEITOS A PLANEJAMENTO
PROJETO PARA UMA CONSULTORIA TRIBUTÁRIA**

**PORTO ALEGRE
2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

**Cristiane Fontanella Hartmann
Matrícula 0722/01-0**

**MARKETING: DE CONCEITOS A PLANEJAMENTO
PROJETO PARA UMA CONSULTORIA TRIBUTÁRIA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

**PORTO ALEGRE
2006**

Cristiane Fontanella Hartmann
Matrícula 0722/01-0

MARKETING: DE CONCEITOS A PLANEJAMENTO
PROJETO PARA UMA CONSULTORIA TRIBUTÁRIA

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Conceito Final.....

Aprovado em de de 2006.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____ EA/UFRGS

Prof. _____ EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela oportunidade e conhecimentos adquiridos em uma instituição que é referência no ensino e pesquisa em Administração de Empresas.

Aos mestres, pela dedicação, acolhimento e experiência transmitidos com dedicação e competência, em especial ao Prof. Dr. Fernando Bins Luce, meu orientador, que busquei como referência.

À Consultoria Tributária, nas pessoas do Dr. Rafael Pandolfo, Dr. Rafael Santos Borin, Dr. Fernando Guariglia e Dra. Ana Fernanda Grovermann, pela oportunidade e confiança na realização deste trabalho, além do reconhecimento profissional que resultou em minha efetivação e afirmação profissional.

Aos meus pais, eternos incentivadores, pelo carinho, apoio incondicional, respeito e valores transmitidos.

À minha irmã, pelo amor evidente, incentivo constante, cumplicidade e, claro, todas as caronas até a faculdade.

À Cristiane Brayer, pela parceria de todos estes anos, pela amizade, carinho, paciência e cuidado, pelas palavras sempre certas que nunca me deixaram esmorecer e por estar sempre ao meu lado nos maus e bons momentos, incondicionalmente.

Por fim, a todas as pessoas que participaram direta ou indiretamente nesta caminhada acadêmica e profissional.

RESUMO

O presente trabalho trata-se da elaboração de um Plano Básico de Marketing para uma Consultoria Tributária localizada em Porto Alegre. Para tanto, foi realizada uma análise situacional, abordando aspectos como ambiente demográfico, econômico, político, legal, natural, tecnológico e competitivo. Além disso, foram avaliados pontos fortes e pontos fracos da empresa, assim como ameaças e oportunidades que afetam o negócio. Através da análise conjunta dos fatores citados, sugeriram-se estratégias para a melhoria e aperfeiçoamento das ações da empresa para o atingimento de seus objetivos. **Palavras-chave:** Serviços, Plano de Marketing, Estratégia de Marketing, Marketing de Serviços, Planejamento Tributário.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz Produto/Mercado.....	35
Figura 2 - Análise da Concorrência e Comparação com a Consultoria.....	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. OS SERVIÇOS JURÍDICOS E O MARKETING	12
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA - CONSULTORIA TRIBUTÁRIA WXYZ	16
3. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	18
4. OBJETIVOS	20
4.1 OBJETIVO GERAL.....	20
4.2 Objetivos Específicos	20
5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
5.1 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS.....	21
5.2 MARKETING DE SERVIÇOS.....	22
5.3 BUSCA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE DE SERVIÇOS.....	23
5.4 O PLANO DE MARKETING.....	26
5.5 PLANEJAMENTO TRADICIONAL X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
5.6 PLANO DE MARKETING X PLANO CORPORATIVO.....	28
5.7 A ESTRUTURA DO PLANO.....	29
6. METODOLOGIA	32
7. MATRIZ PRODUTO/MERCADO	34
8. ANÁLISE SITUACIONAL	36
8.1 CENÁRIOS	36
8.1.1 DEMOGRAFIA	36
8.1.2 ECONOMIA	36
8.1.3 MERCADO/AMBIENTE COMPETITIVO	37
8.1.4 TECNOLOGIA	39
8.2 AMBIENTES	39
8.2.1 Ambiente Natural	39
8.2.2 Ambiente Político	40
8.2.3 Ambiente Legal	40

8.2.4 Ambiente Sócio-Cultural	41
8.3 CLIENTES	41
8.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	43
9. ANÁLISE SWOT	45
9.1 PONTOS FORTES	45
9.2 PONTOS FRACOS.....	46
9.3 OPORTUNIDADES.....	47
9.4 AMEAÇAS	48
10. OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING	49
10.1 OBJETIVOS DE MERCADO	49
10.2 OBJETIVOS DO COMPOSTO DE MARKETING	49
11. ESTRATÉGIAS DE MARKETING	51
12. CONCLUSÕES	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
APÊNDICE A – INDICAÇÃO DE FATORES PARA ANÁLISE SWOT	59

INTRODUÇÃO

Desde a década de 90 os departamentos jurídicos das grandes empresas vêm sendo sistematicamente reduzidos. Apesar do crescimento constante das demandas judiciais, elas têm preferido apostar na terceirização dos serviços a escritórios de advocacia, especialmente no que se refere ao contencioso. Nas questões estratégicas, as companhias optam, em geral, por trabalhar internamente, terceirizando algumas funções a poucas bancas de advocacia. Quase todas elas são fiéis aos escritórios escolhidos, apesar de admitirem “seguir” os advogados que as atendem quando estes migram de uma banca para outra. E a chamada “marca” do escritório conta menos na hora de escolher o parceiro do que o conhecimento e a qualidade individual de seus profissionais.

Este consenso é resultado de pesquisas e encontros com diretores jurídicos de grandes empresas, realizados pela Lexis-Nexis Martindale-Hubbell, multinacional especializada em consultoria para escritórios de advocacia, para discutir as melhores práticas de gerenciamento dos departamentos jurídicos.

Segundo os resultados, 93% das 500 maiores empresas instaladas no Brasil, utilizam serviços de escritórios de advocacia, sendo que dessas, 33% trabalham com até cinco bancas e 29% atuam em conjunto com cinco a dez delas.

Em geral, as empresas preferem trabalhar com escritórios de menor porte e com atendimento personalizado, buscam escritórios regionais para os serviços locais e, ao escolherem seus parceiros, primam pela organização e administração interna. Além de critérios como estrutura, são primordiais a qualificação das pessoas e a similaridade de valores. “No Brasil a pessoa do advogado, seus valores, filosofia de gestão e profundo conhecimento das necessidades de seus atuais e potenciais clientes, são muito

relevantes, a marca do escritório não tem tanto peso”, afirma Anna Luiza Boranga, consultora da Martindale no Brasil.

Neste cenário, surge um campo até agora pouco explorado: o marketing de serviços jurídicos.

Até pouco tempo atrás, maioria dos advogados e estagiários que decidem ler artigos não jurídicos escolhe temas atuais relacionados à política, economia e outros assuntos indispensáveis ao profissional moderno.

A novidade deste rol exemplificativo de temas não jurídicos é o marketing. Especialistas afirmam que o marketing é capaz de proporcionar um padrão de vida superior às pessoas e vantagens competitivas às empresas. Sendo assim, não resta dúvida de que o tema assumiu papel relevante no mundo jurídico na medida em que está diretamente ligado à existência e ao crescimento dos escritórios.

Recentemente, foram escritos alguns artigos e livros sobre marketing para advogados com a finalidade de lhes mostrar a existência de uma nova disputa: a batalha entre os escritórios.

O presente trabalho não tem como objetivo discorrer sobre essa batalha e nem tão pouco sobre práticas agressivas para obtenção de clientes. Ao contrário, apresentará o marketing como uma estratégia pacífica capaz de diferenciar o escritório e colocá-lo em uma posição de destaque, apresentando o Plano de Marketing como uma ferramenta elementar e eficaz para que se possa atingir este objetivo.

Os dados preliminares corroboram a proposta deste trabalho, que é a de promover a cultura do marketing nos serviços de advocacia, desenvolvendo um planejamento que vá de encontro aos interesses tanto dos prestadores quanto dos tomadores deste tipo de serviço. Instituir conceitos como missão, visão, valores, descobrir sua identidade e fazer com que seus colaboradores adotem esta cultura, e, conseqüentemente, utilizando isto como um diferencial competitivo na hora da escolha de seus serviços. Conhecer mais profundamente seu mercado, os cenários em que está inserido, suas vantagens, limitações e oportunidades para que sua tomada de

decisão seja a mais próxima da eficácia, primando sempre pela atualização do conhecimento para poder antecipar-se e surpreender seus clientes, oferecendo a proposta mais viável e lucrativa.

1. OS SERVIÇOS JURÍDICOS E O MARKETING

Há algum tempo, como resultado da globalização e do crescente número de escritórios de advocacia, a prestação dos serviços jurídicos e os critérios de contratação dos escritórios sofreram profundas mudanças.

A tradição do escritório, o nome e os títulos acadêmicos dos sócios passaram a dividir espaço com critérios empresariais de contratação, tais como atendimento personalizado, formas flexíveis de contratação, conhecimento sobre o negócio desenvolvido pela empresa, utilização de recursos tecnológicos e postura ética na prestação dos serviços.

Diante desse cenário, surge o marketing jurídico que, segundo Bertozzi (2002) “*é o conjunto de estudos, análises, planejamento, estratégias e ações desenvolvidas pelos escritórios de advocacia para encontrar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles*”.

Pela definição descrita acima, verifica-se que o marketing jurídico é composto por diversos processos interligados, que juntos formam um sistema cujo resultado final é o aumento da receita do escritório.

Todos os colaboradores têm a oportunidade de participar desses processos no dia-a-dia dos escritórios. Um telefonema, uma reunião, um relatório e todas as outras formas de comunicação com o cliente fazem parte do marketing jurídico.

De acordo com Bertozzi (2002), um dos principais processos é encantar os atuais clientes. Quando as expectativas do cliente são atendidas, tem-se um cliente satisfeito. Mas quando o escritório conseguir exceder às expectativas, o cliente, além de satisfeito, ficará encantado.

Por exemplo, muitos escritórios prestam o serviço de cobrança judicial. Alguns conseguem recuperar todo o valor e satisfazem o cliente. O escritório que recuperar todo o valor em prazo menor do que a expectativa, além de satisfazer, irá encantar o cliente.

A identificação de oportunidades é um outro processo que faz parte do marketing jurídico. Sempre que a empresa possuir uma necessidade ou tiver um interesse que possa ser satisfeito pelo escritório, há uma oportunidade de marketing.

O desafio do escritório passa a ser se antecipar, e antes de ser procurado, apresentar à empresa (cliente ou não) uma solução jurídica para suas necessidades e interesses; conseguir responder e atender às necessidades ou aos interesses da empresa de forma a encantá-la; criar situações que possam interessar à empresa e gerem oportunidades lucrativas.

Existem requisitos que devem ser observados pelo escritório que pretende identificar as oportunidades de marketing. O domínio da técnica jurídica, isto é, conhecimento atualizado da legislação, jurisprudência e doutrina, são fundamentais. Conhecer o cliente é um diferencial valioso. Observar os outros escritórios para extrair melhorias a serem utilizadas nos procedimentos internos também é importante, pois mostra a sua situação no mercado.

Alguns outros processos que fazem parte do sistema de marketing jurídico são os processos de comunicação entre o escritório e as empresas (site, relatórios, boletim informativo e material de apresentação), o processo de institucionalização do escritório e o processo de identificação de novos segmentos, novos serviços jurídicos e novos mercados.

Conquistar um novo cliente também é parte desse processo. O objetivo é transformar uma empresa estranha em uma empresa amiga, e em seguida transformar a amiga em cliente.

As transformações serão possíveis quando o escritório oferecer algo de valor para a empresa, pois isso é o que justifica a contratação de um novo escritório ou a substituição do atual prestador de serviços por um outro.

Todos os processos mencionados e outros que neste trabalho serão desenvolvidos devem ser utilizados concomitantemente e devem pressupor um planejamento estratégico e tático minucioso por parte dos sócios dos escritórios e dos departamentos de marketing, caso existam.

Destaca-se que até o presente momento muitas formas de se aumentar as receitas dos escritórios foram descritas sem que a palavra venda fosse usada. É importante esclarecer que fazer marketing é diferente de vender, sendo um pré-existente ao outro. Quando o marketing jurídico é bem feito, a venda do serviço torna-se um processo fácil, uma consequência lógica e sem barreiras.

Além de obter novos clientes e manter os atuais, o marketing jurídico preocupa-se com a lucratividade que esses clientes proporcionam ao escritório. De acordo com a Lexis Nexis Martindale-Hubbell (2005), uma das regras sobre cliente e receita mais famosa em todo o mundo é a regra 20/80, que estabelece que 20% dos clientes são responsáveis por 80% do faturamento do escritório.

Não se questiona a validade dessa regra. Tanto é verdade que a regra está sendo aperfeiçoada. Os estudiosos do assunto acrescentaram uma nova informação e a regra passou a ser 20/80/30, o que significa dizer que 30% dos clientes, que representam os clientes menos lucrativos, cortam pela metade os lucros do escritório.

O marketing jurídico, preocupado com esses clientes não lucrativos, estudará formas de transformá-los em clientes mais rentáveis. Mas, se a mudança não for possível, suscitará a possibilidade de o escritório extinguir o relacionamento.

Diferente do que possa parecer, a segunda parte do parágrafo anterior, que prevê o término de um contrato de prestação de serviços jurídicos, não contrasta com todos os demais, pois orienta os escritórios a serem mais lucrativos, mesmo que para isso tenham que esquecer um cliente.

A utilização do marketing jurídico é uma excelente fórmula para o crescimento das receitas dos escritórios, desde que seja visto como um sistema e não como procedimentos isolados. A ética deve balizar todas as condutas do escritório, pois somente assim o crescimento pelo marketing jurídico será sustentável.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA - CONSULTORIA TRIBUTÁRIA WXYZ

Escritório de Advocacia, especializado em questões tributárias – consultivo e contencioso – com sede em Porto Alegre. Além de atender seus próprios clientes, é o braço tributário de outra organização, a qual possui escritórios em outros cinco estados brasileiros. O segmento no qual está focado é o de clientes empresariais.

Sua classificação jurídica é de sociedade pura simples, ou seja, seu Contrato Social deve ser registrado no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, porém como se trata de sociedade de advogados, o registro do Contrato Social na Ordem dos Advogados do Brasil substitui devidamente. Além deste registro, possui também o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) da Secretaria da Receita Federal e Inscrição Municipal para o recolhimento do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN).

É formado por mais três sócios, além do Dr. W, que é o majoritário, cada um responsável por uma área: consultivo, contencioso e administrativo/comercial.

O Consultivo é composto por um coordenador (sócio), três advogados, uma contabilista, dois estagiários de contabilidade e um de direito. Trabalha com as questões de pesquisas, consultas e pareceres fiscais e tributários, além de desenvolver projetos na área societária, de regularização fiscal e levantamentos de créditos.

O Contencioso é composto por uma coordenadora (sócia), três advogados e dois estagiários de direito. Cuida da defesa dos clientes nos processos judiciais.

No início do desenvolvimento deste projeto, a área administrativo-comercial era coordenada por um advogado (sócio), que possuía na sua equipe uma auxiliar administrativo-financeiro e uma secretária, ambas contratadas, uma telefonista e um Office-boy, estes últimos, estagiários. Na etapa de finalização do trabalho, a autora, à época estagiária de administração de empresas que trabalhava no consultivo, foi

contratada como administradora do escritório. A partir daí, foi-se dividindo a área para que o sócio responsável pudesse focar mais o trabalho na área comercial. Assim poderá dedicar-se nos contatos e na captação de clientes e formulação dos contratos, enquanto a administração ficará por conta da nova contratada.

Sua carteira de clientes é numerosa, apesar de se enquadrar como um escritório de médio porte. Possui como clientes, micro e EPP até grupos multinacionais.

Está passando por uma fase de expansão e crescimento, tendo mudado de sede para buscar um atendimento mais adequado aos clientes, além de melhores condições de trabalho para toda sua equipe.

É uma organização jovem e que busca constantemente a atualização e conhecimento em todas as áreas que possam agregar valor ao serviço oferecido, trazendo, conseqüentemente benefícios tanto aos clientes quanto para seu próprio desenvolvimento.

3. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Em função do crescimento rápido, outras prioridades foram sendo atendidas, enquanto questões relacionadas à Gestão em si forma adiadas. Apesar disso, os sócios nunca deixaram de desejar parar e repensar sua empresa enquanto uma organização, um sistema.

Entre tantas questões a serem pensadas, discutidas e organizadas, estão as questões de Marketing, desde sua área mais filosófica – identidade, missão, visão, valores – até questões mais analíticas e estratégicas. Agora, com a mudança de sede e instalações concluídas, seguem buscando a organização adequada da empresa no que diz respeito aos processos além de alternativas e estratégias para incrementar o negócio. Por serem prestadores de serviços e saberem que as exigências para este setor estão cada vez maiores e toda e qualquer mudança positiva aparente aos clientes torna-se diferencial competitivo, essas necessidades tornaram-se latentes.

Como a maioria dos escritórios de serviços advocatícios, a carteira de clientes também obedece à regra 20/80 (20% dos clientes são responsáveis por 80% do faturamento). Muitas vezes são fechados contratos com clientes não - potencialmente rentáveis, porém que demandam tempo e trabalho tanto quanto um rentável, ou ainda, que depois de terminado um serviço específico, não permanecem. A dificuldade está em aumentar os clientes ditos mensalistas e potencialmente rentáveis, pois falta um conhecimento mais profundo dos clientes que buscam o escritório, para saberem se é interessante à sociedade, além de falha no posicionamento e na tarefa de reter os clientes potencialmente rentáveis.

Há duas necessidades a serem supridas, fundamentalmente: (1) melhorar a capacidade de resposta e desempenho nas atividades desenvolvidas, nível operacional, otimizando o tempo dedicado a cada cliente; (2) aumentar a capacidade de

captação e retenção de clientes rentáveis, nível estratégico, pulverizando a receita, diminuindo a dependência a poucos clientes.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

- Desenvolver um Plano de marketing para a empresa a fim de sanar suas carências operacionais e desenvolver potencialidades em relação à obtenção e retenção de clientes rentáveis.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o ambiente externo no qual a empresa está inserida e como ele pode influenciá-la;
- Analisar seu ambiente interno;
- Identificar e avaliar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades;
- Estabelecer objetivos, definir estratégias a serem utilizadas e os respectivos planos de ação;
- Elaborar instrumentos e controle e avaliação das ações para possíveis adequações e correções.

5. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar algumas teorias relacionadas a questões da elaboração de um plano de marketing.

Assim, será apresentado um referencial teórico, abordando questões de marketing, conceito de serviços, marketing de serviços, plano de marketing e estratégia. Serão utilizadas contribuições de alguns autores para o melhor entendimento destes conceitos.

5.1 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS

Não será referido aqui o serviço prestado aos clientes que a maioria das empresas oferece junto a um de seus produtos, mas ao serviço prestado em si. Eles incluem uma gama de negócios que abrangem os de serviços que visam ao lucro, os sem fins lucrativos, dos privados aos governamentais. Abrangem serviços financeiros, assessoria, limpeza, fornecimento de energia ou assistência social.

Nem sempre a distinção entre bens e serviços é perfeitamente clara, pois muitos serviços contêm pelo menos um bem físico – uma fatura de cartão de crédito, por exemplo – ou ainda há os bens que trazem consigo algum serviço agregado – assistência técnica, por exemplo.

Os serviços, segundo Kotler (2000), podem ser definidos como atos, esforços ou desempenhos para sanar a necessidade do cliente e o fator fundamental que os difere do produto é a intangibilidade, ou seja, a impossibilidade de se “tocar” o serviço. Outros três fatores que os diferenciam são (1) a inseparabilidade, que diz respeito à ligação

física do prestador com a atividade além do envolvimento do cliente no processo; (2) heterogeneidade, que diz respeito à inconsistência da qualidade; e (3) perecibilidade, que diz respeito à incapacidade de estocar o serviço, ou seja, não há como usar amanhã, uma hora vaga no cabeleireiro hoje, ou um assento que não foi preenchido em um voo.

5.2 MARKETING DE SERVIÇOS

De acordo com autores como Giansesi e Corrêa (1996) e Kotler e Bloom (1988), a demanda recente por conhecimento do marketing de serviços tem sido alimentada pelo crescimento dos empregos no setor de serviços, pelo impacto econômico desse setor, pelo uso de serviços como vantagem competitiva e pela diferença visível na filosofia gerencial que é necessária para conduzir operações de serviços.

Em uma empresa de serviços muitas atividades funcionais são diferentes daquelas existentes em uma empresa manufatureira. Uma vez que não há nenhum “produto”, não existe a necessidade de armazenagem, distribuição ou funções de engenharia, pesquisa e desenvolvimento, compra ou produção, porém a empresa prestadora de serviços precisará vender e, em função disso, precisará de atividades nas áreas de finanças, operações, vendas e marketing.

Em uma empresa prestadora de serviços o seu marketing precisa pelo menos produzir vendas suficientes com margens certas para garantir a sobrevivência e, se possível, gerar lucro e fazer crescer o negócio. Há a necessidade de maximizar a quantidade e a qualidade do contato com o cliente, pois ele, na maioria das vezes, é participante direto na execução do serviço contratado, ou pelo menos estará presente.

Os consumidores de serviços irão adquirir um pacote de serviços em função da experiência do serviço que é criada para ele. De acordo com Kotler (2000), há quatro fatores que poderão influenciar esta experiência:

- *Os prestadores* – é a face pública de um serviço, e conseqüentemente, a postura e tratamento dados aos clientes pelos prestadores interferirão diretamente na satisfação deles. Atitudes como apatia, rejeição, frieza, ar de superioridade, robotismo ou inflexibilidade podem ser determinantes na continuidade da relação cliente-empresa.
- *Local de prestação* – refere-se às evidências físicas que são usadas para criar o ambiente propício e agradável para a realização do serviço. Consistem em condições ambientais, objetos e outras evidências físicas. Esse fator se torna importante devido a intangibilidade dos serviços, assim os clientes observam as evidências físicas que cercam o serviço para basear sua avaliação de desempenho.
- *Outros clientes* – refere-se à impressão que o cliente terá em função dos outros clientes que freqüentam ou contratam determinado serviço.
- *Organização e sistemas invisíveis* – são a infra-estrutura da empresa de serviços, como as regras, os regulamentos e os processos, que impacta a experiência do serviço, mas que, todavia, não é vista pelo cliente.

5.3 BUSCA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE DE SERVIÇOS

Para comercializar serviços eficientemente os profissionais de marketing precisam entender os processos de avaliação de qualidade e satisfação dos clientes de serviços que diferem dos clientes de bens. O tema vem ganhando cada vez mais espaço e interesse, em função, principalmente, das empresas prestadoras de serviços, normalmente estarem na base das listas de satisfação dos consumidores.

Há atributos percebidos e pesquisados nos bens que não se aplicam aos serviços, como os de *pesquisa* que são os determinados antes da compra, como adequação, cor, sensação, etc., em função da intangibilidade dos serviços. Em geral, os serviços são avaliados pelos atributos de *experiência*, ou seja, só durante ou após a execução do serviço, ou atributos de *crença*, que dependerá da confiança na promessa do prestador, pois mesmo depois do serviço efetuado, na maioria das vezes o cliente não possui o conhecimento técnico para ter certeza que o serviço será eficiente.

O método mais simples e poderoso para medir a satisfação do cliente é a abordagem de desconfirmação da expectativa. A abordagem é direta. Se o serviço percebido é melhor ou igual ao esperado, então os consumidores estão satisfeitos.

Os benefícios que a satisfação dos clientes pode trazer são inúmeros, dentre eles, os comentários boca-a-boca que atraem novos clientes, maior frequência de contratação pelos satisfeitos, a empresa não precisa enfrentar a pressão de uma batalha de preços, ambiente mais agradável de trabalho, o que retorna com serviços bem prestados, além de contar e reter melhores empregados. Normalmente, as empresas voltadas à satisfação dos clientes possuem meios formais de receber a avaliação de seus consumidores, o que fornece instrumentos fundamentais para a melhoria contínua de seus processos, refletindo em ganhos para toda a empresa. Empresas com níveis altos de satisfação têm mais força frente aos concorrentes principalmente quando estes índices são publicados para conhecimento de todos.

Diretamente relacionado à satisfação do cliente está o conceito de qualidade dos serviços. A qualidade dos serviços é avaliada em cinco dimensões:

- Dimensão tangível: é bidimensional – uma delas enfoca os equipamentos e as instalações, a outra, o pessoal e os materiais de comunicação;
- Dimensão da confiabilidade: reflete a consistência e a fidedignidade do desempenho de uma empresa;

- Dimensão da rapidez nas respostas: reflete o compromisso da empresa em fornecer serviços em tempo certo, refletindo o desejo e/ou a prontidão dos empregados para fornecer o serviço;
- Dimensão da garantia: refere-se à competência da empresa, à cortesia dedicada aos seus clientes e à segurança das suas operações; refere-se ao conhecimento e à habilidade da empresa para realizar o seu serviço;
- Dimensão da empatia: é a capacidade de experimentar os sentimentos de outra pessoa como se fossem seus. As empresas empáticas sabem o que é ser um cliente da sua própria empresa, assim elas entendem as necessidades dos clientes e tornam seus serviços acessíveis a eles.

Outra questão que deve ser levada em conta, e especialmente tratada, é a das estratégias de retenção de clientes. Estudos indicam que até 95% dos lucros vêm de clientes de longo prazo através de lucros derivados das vendas, das recomendações e dos custos operacionais reduzidos. Em outras palavras, a retenção do cliente refere-se à concentração dos esforços de marketing da empresa para a base existente de clientes.

Os métodos de retenção de clientes por meio do uso de estratégias de serviço aos clientes, incluem:

- Manter a expectativa adequada: os prestadores devem ter em mente que a empresa existe para satisfazer necessidades e desejos de seus clientes, e que cada um tem seus próprios conjuntos de necessidades e desejos, e que são as expectativas dos clientes e não as dos empregados que definem o desempenho;
- Lembrar dos clientes entre as vendas: contatar os clientes entre as transações é uma abordagem valiosa para construir uma relação de fidelidade. O objetivo desta prática é comunicar ao cliente que a

empresa se preocupa com seu bem-estar e que valoriza uma relação contínua;

- Monitorar o processo da prestação de serviço: este procedimento torna o prestador capaz de corrigir falhas durante o processo e influenciar a percepção do serviço prestado;
- Estar à disposição: diz respeito a estar disponível a atender seu cliente quando ele necessita ajuda, conselho ou orientação. Isso mostra que ele não é só mais um número na contabilidade;
- Imprimir esforço extra: envolve incontáveis toques pessoais, pequenas coisas que distinguem uma transação de negócios que é feita uma única vez de um relacionamento contínuo e duradouro.

5.4 O PLANO DE MARKETING

Dentre todas as atribuições fundamentais de um administrador de empresas, estudadas por diversos autores, uma das mais importantes é a capacidade de planejar. Planejar, desde o sentido mais amplo, global, estratégico até a esfera departamental, seja de longo, médio ou curto prazo.

Nenhuma companhia pode sobreviver no mundo moderno e competitivo a menos que planeje o futuro. O planejamento de marketing é a técnica que permite a companhia decidir sobre qual é o melhor uso de seus recursos para atingir seus objetivos empresariais, estando atento às alterações no ambiente, seja macro ou micro, para que a capacidade de resposta seja rápida e a tomada de decisão leve a resultados positivos. Estratégias em marketing, segundo Cobra (1990), podem ser políticas, procedimentos e programas que podem ser alterados em relação a preço, produto, serviço e comunicação com o público consumidor.

De acordo com Westwood (1996), o plano de marketing é uma parte, de extrema importância dentro deste planejamento. O processo de planejamento de marketing precisa ser executado como parte do planejamento global da companhia.

Para o autor o planejamento de uma organização pode ser visto sob diversos aspectos. No planejamento tradicional, basicamente se diferenciam sob o ponto de vista do tempo: podem ser de longo, médio ou curto prazo.

O planejamento de longo prazo visa avaliar tendências econômicas e de negócios vários anos à frente. O período se adequará conforme o segmento e o mercado nos quais a companhia está inserida. Em alguns casos, longo prazo podem ser cinco anos, em outros, pode ser até vinte.

O planejamento de médio prazo é mais prático e cobre um período menor, normalmente entre três e cinco anos. Permite ao mesmo tempo pensar anos à frente, mas dar subsídios para decisões mais próximas à atual realidade da empresa.

O planejamento de curto prazo, ou empresarial, normalmente reflete ações dentro de um exercício financeiro (normalmente 12 meses). São mais detalhados, por terem que oferecer respostas num período mais curto de tempo e devem possibilitar alterações rápidas e viáveis, se necessárias.

5.5 PLANEJAMENTO TRADICIONAL X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nos últimos trinta anos o cenário empresarial mudou. E segue mudando. Mercados voláteis, economias instáveis e consumidores cada vez mais exigentes tornam muitas vezes o cenário imprevisível. Sendo assim, passou-se a ter necessidade de planos de com prazos mais curtos e que possibilitassem o constante aprimoramento. O horizonte do planejamento reduziu-se em poucos anos, em função da necessidade de estar constantemente adequando-se.

A diferença fundamental entre as duas abordagens, segundo Westwood (1996), é que no planejamento tradicional presume-se que todas as informações estarão disponíveis no início do processo e permanecerão constantes no decorrer do mesmo, suscetíveis a poucas e controláveis alterações, enquanto que no planejamento estratégico a abordagem é de reação e exploração de toda nova informação que surja. Esta segunda é a abordagem adotada pelos planejadores de marketing.

5.6 PLANO DE MARKETING X PLANO CORPORATIVO

A alta administração de uma empresa definirá quais serão os objetivos corporativos da mesma, ou seja, globais. Esses objetivos, conseqüentemente, envolverão toda a companhia e os departamentos que dela fazem parte. Sendo assim, cada departamento avaliará sua posição na empresa, seus processos, suas capacidades e limitações, rendimento e responsabilidade no atingimento desses objetivos. A partir daí, estipulará seus próprios objetivos internos para contribuir com o alcance dos objetivos corporativos.

Segundo Westwood (1996) *“O plano de marketing estabelece os objetivos de marketing da companhia e sugere estratégias para alcançar tais objetivos. O plano corporativo da companhia incluirá uma série de sub-planos, incluindo o plano de marketing.”*

Um plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades.

Tanto um plano para uma área ou produto específico, quanto um plano global de marketing o planejamento é o mesmo; é o escopo de cada parte do processo de planejamento de diferirá. Este processo de planejamento deve ser interativo.

O plano de marketing é o documento formal do planejamento e deve ser escrito de forma clara e concisa, simples e de fácil entendimento. Não deve emaranhar-se em detalhes irrelevantes, mas sim resumir de maneira sucinta as informações necessárias.

5.7 A ESTRUTURA DO PLANO

O Plano de Marketing deve ser estruturado de forma que cada etapa levante informações necessárias para o seguimento do planejamento. Cada etapa será complementada pela etapa seguinte, sempre permitindo avaliações no decorrer do caminho e possíveis mudanças, conforme a necessidade.

As principais etapas são descritas a seguir.

1. Estabelecer objetivos corporativos: os objetivos corporativos são estabelecidos pela alta administração, portanto os responsáveis pelo plano de marketing devem estar cientes destes objetivos para que os objetivos específicos do Plano de Marketing estejam alinhados com os primeiros.
2. Realizar análise de marketing externa: engloba a análise dos cenários nos quais a organização está inserida: demografia, economia, mercado e ambiente competitivo, tecnologia, ambiente – natural, político, legal, sócio-cultural;

3. Realizar análise de marketing interna: pode-se fazer uma matriz produto x mercado, e ainda analisar como está o “marketing mix” da empresa (produtos/serviços, preço, comunicação, distribuição);
4. Realizar análise dos clientes, qual é sua motivação pela busca do produto/serviço, quais os atributos fundamentais para a escolha, quem são os consumidores, influenciadores, usuários e decisores;
5. Realizar uma análise dos principais concorrentes, qual sua participação de mercado, tendências e fatores diferenciadores;
6. Realizar uma análise SWOT ou PFOA – Potencialidades e Fragilidades, Oportunidades e Ameaças. Essa análise permite, se for executada adequadamente, a análise dos dados internos e externos permite concentrar atenção nas áreas-chave do negócio. Podem-se classificar os pontos numa escala de 0 a 10 para balizar e apontar aqueles que merecem maior atenção;
7. Estabelecer objetivos de marketing e estimar os resultados;
8. Desenvolver estratégias de marketing e planos de ação: A partir da análise SWOT e dos objetivos traçados pode-se mesclar as informações para o aproveitamento das capacidades, a minimização das limitações e a conversão das desvantagens utilizando estratégias adequadas para cada caso;
9. Definir programas: definir quem fará o que, quando, onde e como;
10. Elaborar orçamentos: serão necessários para saber se o plano será financeiramente viável para a companhia;
11. Escrever o plano: Formalização por escrito do plano. Como dito anteriormente, deve ser claro e conciso e informações irrelevantes devem ser evitadas;

12. Comunicar o plano: se não houver uma comunicação clara e adequada a todos os envolvidos, o plano tem grandes chances de fracassar. As pessoas devem saber exatamente quais são os objetivos, as regras, as etapas e sua participação e responsabilidade em cada fase. Só assim o planejador de marketing terá o envolvimento e comprometimento de todos, que é essencial ao sucesso do trabalho;
13. Sistema de controle: essencial para se saber se está gerando os resultados esperados, o mecanismo de controle deverá existir e demonstrar o desempenho do plano. Assim, com um monitoramento contínuo e adequado é possível se fazer correções e adequações ao longo do tempo para que o sucesso do plano não seja comprometido;
14. Revisão e atualização: os responsáveis devem estar atentos às mudanças e circunstâncias que podem acarretar alguma alteração no planejamento. O plano deve estar sendo continuamente revisado e atualizado conforme a necessidade.

Salienta-se aqui, que, em função da disponibilidade de tempo, o presente trabalho foi realizado até o ponto 9. As demais etapas serão definidas e realizadas posteriormente.

6. METODOLOGIA

A metodologia utilizada buscou seguir as etapas apontadas na fundamentação teórica referenciada em autores como Kotler (2000), Cobra (1991) e Westwood (1996), tomando como base de informações as reuniões periódicas com os sócios e análise de banco de dados e arquivos. Destas reuniões, foram tiradas as informações, principalmente, no que diz respeito à análise interna e de como os colaboradores enxergam a organização.

As informações referentes à análise externa foram buscadas por meio de jornais, revistas especializadas, legislação, internet e da própria experiência dos sócios. Estes meios também foram utilizados para se tomar parte das características e desempenho da concorrência.

A análise dos clientes foi feita por meio das informações do banco de dados da empresa e do histórico de cada um, além de informações trazidas pelos sócios e colaboradores.

Para a obtenção das informações utilizadas na análise SWOT, além de reuniões com os sócios e colaboradores para o levantamento dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades, foi elaborado um documento escrito, onde foram apresentados alguns conceitos básicos de ambientes organizacionais e o conceito de SWOT. Este documento apresentava cinco pontos de cada fator para que os sócios pudessem expor sua visão a respeito de cada um.

Após a análise das respostas dos sócios foram definidos os objetivos a serem atingidos. A partir daí foram avaliados os principais pontos a serem trabalhados para a determinação de estratégias e o alcance dos objetivos.

Tendo definidos os planos de ação, partir-se-á, posteriormente, para o orçamento das atividades a serem desenvolvidas, o que contará principalmente com o envolvimento do setor administrativo. Serão comparados os custos com a mensuração de ganhos que a organização poderá obter. A partir daí será feito um cronograma onde serão informados as metas e os prazos para conclusão.

Depois do Plano formalizado, ou seja, escrito, chega a hora de comunicá-lo oficialmente. Esta é uma etapa de extrema importância, pois seu mecanismo e importância deverão ser de fácil entendimento para todos os níveis da organização. Será apresentado em reunião geral com todos os colaboradores, onde serão permitidos questionamentos, os quais devem ser respondidos de pronto. Posterior a isso, será entregue a todos, um documento escrito.

O método de controle será determinado de acordo com o plano de ação escolhido para cada objetivo definido, permitindo monitoramento constante e flexibilidade para alterações e ajustes.

7. MATRIZ PRODUTO/MERCADO

Esta é a parte inicial do plano onde foram delimitados os serviços oferecidos pela empresa e os mercados os quais ela atinge.

Os clientes podem ser divididos em Pessoas Físicas e Jurídicas, ressaltando que o interesse fundamental é o mercado de Pessoas Jurídicas, sejam elas com ou sem fins lucrativos, em função de poder ser oferecidos a estes uma gama maior de serviços.

Em relação aos serviços, eles podem ser oferecidos e contratados individualmente, ou em pacotes, onde haverá um serviço principal e alguns agregados, que poderíamos defini-los como sub-serviços. Isto permite uma melhor negociação e também a possibilidade de buscar a exclusividade para a prestação.

De acordo com os sócios, o serviço que mais traz rentabilidade e resultados ao escritório é o de Planejamento Tributário, por ser um serviço interessante a qualquer empresa, por oferecer vantagens que podem tornar a empresa mais saudável financeiramente, dentro da legalidade e, conseqüentemente, mais competitiva. O resultado deste tipo de trabalho é mais rápido o que permite ao cliente gozar dos benefícios a curto prazo, e ao escritório receber seus honorários num período também mais curto.

No Planejamento Tributário, a Consultoria apresenta teses que permitem ao cliente diminuir sua carga tributária, discutir notificações fiscais, regularizar sua situação fiscal através de levantamentos de créditos tributários (recolhimentos indevidos ou a maior), entre outros benefícios. Agregados a isso, podem-se alinhar contratos para fornecer consultas e pareceres para prevenção de contingências, além de acompanhamento e monitoramento da situação do cliente e assessoria societária.

Abaixo, a figura 1 apresenta a matriz Produto/Mercado da Consultoria, chamando atenção aos serviços que tanto podem ser contratados individualmente ou em pacotes:

	PF	PJ
Planejamento Tributário		X
Defesas Administrativas*	X	X
Consultas e Pareceres*		X
Serviços Para-legais – CND*		X
Assessoria Societária*		X
Defesas Judiciais*	X	X

**Serviços que podem ser oferecidos dentro de um pacote de Planejamento Tributário*

Figura 1 - Matriz Produto/Mercado

Fonte: autora, 2006

Após a análise e todas as considerações, definiu-se que o foco do plano seria o Planejamento Tributário para Pessoas Jurídicas, buscando agregar outros serviços oferecidos.

8. ANÁLISE SITUACIONAL

8.1 CENÁRIOS

A partir da definição da matriz produto e mercado e da delimitação do foco do trabalho, passaram-se a ser discutidas questões referentes aos cenários nos quais a empresa está inserida e que podem, de alguma maneira, influenciar, direta ou indiretamente, positiva ou negativamente, o negócio.

A seguir serão expostos os cenários, os fatores dentro de cada um e o motivo de atenção para com eles.

8.1.1 Demografia

- Localização geográfica do RS. Sendo um estado de diversas fronteiras, é um caminho para as operações de importação e exportação, sendo assim, muitas empresas avaliam a possibilidade de instalar unidades no estado, tanto as nacionais como as multinacionais.

8.1.2 Economia

Este é um fator que está diretamente ligado ao negócio por influenciar maciçamente os clientes.

- Instalação de multinacionais – aquece a economia; as empresas necessitam de profissionais preparados e conhecedores da realidade e legislação locais;

- Taxa de Juros – influencia a saúde financeira dos clientes, além de atrair ou afugentar investidores (possíveis clientes);

- Fusões e Aquisições – operações cada vez mais freqüentes no Brasil, exigem muito conhecimento técnico. Há poucos escritórios com experiência em realizar e intermediar este tipo de operação, principalmente no RS;

- Economia Global – possibilidade de expansão para outros estados e/ou países em consequência da expansão dos clientes, além da influencia que as oscilações econômicas mundiais podem representar para certos segmentos nos quais alguns clientes estão inseridos.

8.1.3 Mercado/Ambiente Competitivo

- Mercado Global e Web – facilidade de acesso às informações via web, pode dificultar ou adiar a procura pelo serviço da Consultoria. O setor fiscal e/ou jurídico pode buscar o que necessita através dos sites do governo ou de grandes consultorias virtuais. Em compensação, como este é um serviço disponível a todos, a própria Consultoria se utiliza desta ferramenta para atualizar-se, agregar conhecimento e aperfeiçoar o serviço prestado;

- Grandes Consultorias Nacionais e Internacionais – possuem grandes e relevantes carteira de clientes, principalmente em função do nome, tradição no mercado e estrutura organizacional. Em contrapartida, há muita impessoalidade no atendimento e o mito do alto preço do serviço, o que faz alguns clientes preferirem trabalhar com escritórios menores;

- Concorrência direta – no RS há vários tipos de concorrentes que podem afetar o negócio. Os tradicionais, que trazem com eles a confiança no nome de seus sócios, prestam um bom serviço, porém o preço é alto. Há escritórios grandes, no que diz respeito à estrutura, prestam um bom serviço e trabalham com preços de mercado. Há os que possuem uma estrutura grande, investem em publicidade, mas não prezam muito pela qualidade do serviço e sim pela quantidade de clientes, normalmente praticam preços altos. Ainda há os pequenos escritórios, principalmente os iniciantes, alguns bons, outros desqualificados, mas praticam a política de preços abaixo do mercado para conquistar clientes. Em nível nacional, a concorrência mais preocupante são os escritórios de São Paulo, muitos deles possuem unidades no Sul, principalmente em Porto Alegre, além de alguns possuírem escritórios no exterior. O diferencial fica por conta da tradição dos nomes dos sócios, de sua estrutura física e organizacional e sua carteira de clientes;

- Departamentos próprios X Terceirização – a tendência mundial no que diz respeito a serviços jurídicos é a terceirização, o que aponta como uma oportunidade para o crescimento das consultorias. Normalmente, as grandes empresas mantêm seus departamentos fiscal e jurídico com poucos funcionários, mais a título de fiscalização e monitoramento das operações e processos e para funções operacionais internas. As atividades que demandam um maior conhecimento técnico e defesas administrativas ou judiciais são repassadas às bancas contratadas;

- Contabilistas X Tributaristas – as consultorias tributárias competem diretamente com os escritórios de contabilidade. É sabido, obviamente, que há procedimentos excludentes, que são próprios de um profissional ou outro. Por este motivo, a Consultoria em questão conta com profissionais e estagiários da área de Contabilidade.

8.1.4 Tecnologia

A tecnologia não é avaliada, diretamente, como fator relevante ao negócio, observada de forma externa. Internamente, afeta o negócio, sob o ponto de vista do que está disponível para o processo da prestação do serviço. Equipamentos, softwares de gestão e controle de processos, banco de dados são fundamentais para que o serviço seja prestado adequadamente e com a maior eficiência possível, diminuindo o tempo de resposta ao cliente e por conseqüência, sua satisfação.

8.2 AMBIENTES

Sob esta ótica, há alguns fatores ambientais que influenciam ou podem vir a influenciar o negócio.

8.2.1 Ambiente Natural

O aumento da preocupação com o meio ambiente e os possíveis impactos causados pelas empresas, marketing sócio-ecológico, aumento da fiscalização nas empresas potencialmente agressoras e/ou poluidoras. Estes fatores trazem como conseqüência o aumento da demanda por defesas e adequações, além de planejamentos para se buscar vantagens tributárias e fiscais. Estas questões estão cada vez mais em voga, o que já fez surgir uma nova área no Direito que está em plena expansão, o Direito Ambiental. Pode-se pensar, para um futuro próximo, agregar este tipo de serviço aos que já são prestados.

8.2.2 Ambiente Político

Nesta área são de fundamental importância as relações que se tem em diversos grupos de interesse, tais como a OAB, que é o órgão que representa, mas também fiscaliza a profissão e atividades dos advogados; entidades de classes (Conselhos, Sindicatos e associações de profissionais), pois muitas vezes uma decisão ou trabalho realizado para um cliente pode beneficiar todo o segmento; órgãos do Poder Judiciário (Fóruns, STJ, STF, etc.), mantendo e demonstrando boas relações, qualidade e ética nas defesas e argumentações; Órgãos Fiscalizadores Federais, Estaduais e Municipais, buscando um relacionamento ético e respeitoso com pessoas-chaves; Sociedades sem fins lucrativos, clubes e entidades assistenciais, pois delas participam uma diversidade de pessoas que podem gerar ótimas relações profissionais futuras. A sociedade enxerga com bons olhos, profissionais envolvidos e preocupados com suas demandas.

8.2.3 Ambiente Legal

Talvez seja o ambiente que mais influência exerça sobre o negócio, pois é dele que dependem as decisões que serão tomadas para cada tipo de demanda. A legislação tributária no Brasil é complexa e demasiadamente variável. Isso faz com que os profissionais tenham que buscar constantemente atualização para sanar as necessidades de seus clientes, além de buscar anteciparem-se a situações futuras. Além da legislação tributária geral, ainda há a questão dos regimentos específicos a cada segmento ou profissão. Outro fator dentro do ambiente legal que afeta o negócio é a morosidade da justiça em analisar e julgar processos, o que posterga o êxito da demanda.

8.2.4 Ambiente Sócio-Cultural

Poucos foram os fatores encontrados dentro do ambiente sócio-cultural que podem gerar alguma influência no negócio. A visão do advogado pela sociedade, está gradativamente mudando, graças à fiscalização da OAB e outros segmentos da sociedade (como a imprensa, por exemplo). Questões como ética e idoneidade, além do alto custo do serviço estão sendo desmistificadas. Outro ponto a considerar é o gradual aumento da cultura da gestão preventiva – “melhor prevenir do que defender”. Levantamentos feitos entre os clientes da Consultoria, mostraram que as empresas que solicitam os serviços de consultas e pareceres antes da tomada de decisão, diminuem em até 70% as notificações fiscais e os Autos de Infração. Este fator anterior converge com a promoção da implantação do Planejamento Tributário como instrumento estratégico para as organizações. Também aparece a busca pelo marketing institucional positivo, que tem como objetivo ligar as empresas a uma imagem de idoneidade, adimplência e ética, perante a sociedade, mercado e governo. Esta preocupação tornou-se maior aqui no RS, principalmente depois da Secretaria da Fazenda do Estado lançar a lista mensal de inadimplentes.

8.3 CLIENTES

Nesta fase do trabalho, foram vistos fatores relevantes em relação aos clientes Pessoas Jurídicas, aos quais devemos estar atentos, para que possamos identificar quem são, o que querem e quais são os fatores decisivos na hora de buscar o serviço de Planejamento Tributário ou ainda, o que podemos incitar em clientes que num primeiro momento não pensam em contratar este tipo de serviço.

Em relação à motivação, cinco fatores principais foram relacionados:

- Diminuição da carga tributária, conseqüentemente, custos e despesas;
- Planejamento eficaz e rentável;
- Enquadramento adequado da empresa diante das possibilidades legais;
- Informações adequadas e confiáveis para a tomada de decisão;
- Regularização da empresa.

A partir daí, pensou-se em quais os atributos dos serviços são relevantes para a escolha do prestador deste tipo de serviço. São eles:

- Nome dos advogados;
- Formação acadêmica;
- Confiança;
- Credibilidade;
- Segurança;
- Empatia;
- Pessoaalidade;
- Instalações do Escritório;
- Carteira de clientes;
- Histórico positivo;
- Conhecimento técnico;
- Localização;
- Qualificação e diversificação da equipe;
- Disponibilidade de atendimento – horários e locais;
- Rapidez nas respostas e conclusão das tarefas;
- Preço dos honorários e possibilidade de pagamento.

Após a definição das motivações e atributos, pensou-se em quem seriam os influenciadores para a contratação do serviço e os devidos decisores. Em relação aos usuários, chegamos a conclusão que é a empresa como um todo, portanto eles são uma categoria praticamente igual a dos decisores. Depois de analisarmos que são os atores e os atributos relacionados, definiu-se da seguinte forma:

- Influenciadores: diretores, gerentes, departamento jurídico interno, clientes, empresas afins e/ou parceiras, consultorias de outras áreas. Atributos: atendimento, resultados, qualificação, credibilidade, instalações, empatia, localização.

- Decisores/usuários: sócios, diretores e gerentes. Atributos: qualificação, credibilidade, preço e forma de pagamento, histórico positivo, serviços agregados, disponibilidade de tempo e local, tempo de resposta, instalações, localização, personalidade.

8.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Neste ponto do trabalho foram levantados dados dos possíveis concorrentes da Consultoria. Houve uma reunião com o sócio responsável pela área comercial que indicou alguns nomes de escritórios do mesmo segmento e suas características. Houve um pouco de dificuldade em avaliar os concorrentes, pois é uma área muito envolvida com questões éticas onde o sigilo é fundamental, tornando o conhecimento mais profundo do concorrente dificultado.

A análise de questões envolvendo publicidade e comunicação, também foi dificultada, em função de haver diversas imposições da OAB, o que delimita um pouco as estratégias nesta área.

Em função do respeito às relações com os colegas profissionais e para evitar qualquer conseqüência no campo ético, foi solicitado que não fossem publicados nomes das consultorias concorrentes. Portanto, vamos nos limitar a classificá-los de acordo com seu porte, localização, política de preço, qualidade de serviços e estratégia de comunicação. Ao invés de demonstrar fatia de mercado, qualificarei a carteira de clientes de acordo com o volume (grande, médio ou pequeno) e relevância (relevante, pouco relevante ou irrelevante).

É importante salientar, que aparecerão consultorias de SP, porém a Consultoria em questão não pensa, pelo menos num primeiro momento, em concorrer com elas em nível nacional, mas encara-as como concorrentes regionais, em função de suas unidades locais.

A figura 2 procura mostrar as características dos concorrentes apontados, além é claro da própria Consultoria.

Concorrente	Carteira Clientes	Relevância da Carteira	Fatores Diferenciadores			
			Característica do Serviço	Política de Preço	CIM	Outros
A – RS e SC	Grande	relevante	Muito Bom. Qualificação. Tradição. Credibilidade.	Mercado	Pouco desenvolvida. Site	
B – RS	Grande	relevante	Ruim. Falta de qualificação. Alta rotatividade de profissionais. Estrutura grande, porém pouco conhecimento técnico. Questionável comportamento ético.	Alto	Investe em publicidade e comunicação visual. Site, jornais e outdoors.	
C – RS	Grande	relevante	Bom. Bons profissionais. Tempo de mercado. Credibilidade.	Mercado	Pouco desenvolvida	
D – RS	Média	pouco relevante	Muito Bom. Qualificação. Instalações. Credibilidade.	Alto	Boa comunicação visual. Site.	
E – RS	Média	pouco relevante	Bom. Qualificação.	Mercado	Pouco desenvolvida	
F – SP e RS	Grande	relevante	Muito Bom. Qualificação. Estrutura. Nome. Tempo de mercado. Credibilidade.	Alto	Site.	
G – SP e RS	Grande	relevante	Muito Bom. Qualificação. Estrutura. Nome. Tempo de mercado. Credibilidade.	Alto	Site.	
WXYZ – RS	Média	relevante	Muito Bom. Qualificação. Equipe multidisciplinar.	Mercado. Negociação de preços e forma de pagamento flexível, de acordo com a realidade do cliente.	Não há um plano definido. Havia uma News que está, temporariamente desativada. Faz parte do site de uma Consultoria parceira. É consultora de uma grande associação profissional, participando de reuniões com representantes de empresas e colaborando com artigos para a publicação do informativo da entidade.	Possui correspondentes em vários estados brasileiros, além de estagiários em São Paulo, Curitiba e Florianópolis.
Outros	Pequena	irrelevante	Pouca experiência, alguns com bons serviços, outros com pouca qualificação técnica.	Baixo – conquistar clientes	Não possuem estratégia de comunicação desenvolvida	

Figura 2 - Análise da Concorrência e Comparação com a Consultoria

Fonte: autora, 2006

9. ANÁLISE SWOT

Neste capítulo será apresentada a análise SWOT realizada pela autora deste trabalho, em conjunto com os sócios da Consultoria, baseada nas informações apontadas no documento entregue a eles, onde foram destacados os Pontos Fortes (Strengths) e Pontos Fracos (Weaknesses) da organização e Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) comuns à atividade de prestação de serviços jurídicos, especificamente consultoria tributária. Os itens foram classificados de zero a dez, sendo que na análise interna, a classificação de zero a quatro, foram considerados como pontos fracos; cinco, neutro, e de seis a dez, pontos fortes; e na análise externa, de zero a quatro, ameaças; cinco, neutro, e de seis a dez, oportunidades. O documento utilizado para a SWOT está disponível no Apêndice A deste trabalho.

9.1 PONTOS FORTES

- Conhecimento e domínio técnico - 10;
- Receptividade a novas idéias, conceitos e sugestões - 9;
- Dinamismo - 9;
- Coesão da equipe - 8;
- Estrutura física - 10;
- Comprometimento - 10;
- Clima Organizacional favorável - 8;
- Antecipação de cenários, contribuindo nas decisões dos clientes - 10;

- Personalização do atendimento - 10;
- Suporte tecnológico: equipamentos e softwares de cadastramento, monitoramento e controle de processos - 8;
- Localização – 9;
- Histórico profissional e de êxito positivo - 10;
- Equipe multidisciplinar e multifuncional - 9;
- Flexibilidade de negociação de honorários e formas de pagamento - 9;
- Investimento em capacitação profissional - 8.

9.2 PONTOS FRACOS

- Desorganização: procedimentos e controles dos processos operacionais - 3;
- Descontrole da qualidade diante do crescimento - 2;
- Satisfação financeira da equipe: falta de um critério remuneratório objetivo, participativo, eficiente e justo que estimule e não engesse os ganhos dos sócios - 2;
- Comunicação interna - 3;
- Comunicação externa: não há uma estratégia clara e definida para comunicar o serviço - 2;
- Concentração do faturamento em poucos clientes - 1;
- Dificuldade em definir e controlar contratos e cobrança de honorários (diminuir tempo de retorno e inadimplência) - 1;
- Deficiência na estipulação de preço de acordo com os custos do serviço - 3;
- Falta de formalização dos procedimentos - 3;

- Não há um planejamento profissional formal para oferecer aos colaboradores - 4;
- Falta de um instrumento de feedback para os clientes e colaboradores - 4;
- Falta de um mecanismo de relacionamento com os clientes - 3;
- Sócio responsável pela área comercial ainda muito envolvido com questões administrativas e operacionais, demandando tempo que deveria estar captando novos clientes e serviços - 3.

9.3 OPORTUNIDADES

- Parcerias com outros escritórios - 8;
- Crescimento e ampliação de atividades em outras cidades e estados - 8;
- Aumento da participação dos clientes em licitações - 9;
- Desenvolvimentos de projetos paralelos: cessão/venda de banco de dados, consultas e pareceres - 9;
- Novas áreas do Direito – societário e ambiental - 10;
- Globalização - 7;
- Alterações na legislação: planejamentos fiscais, consultas e pareceres, adequações - 10;
- Instabilidade econômica, afetando os clientes, gerando demandas e contingências jurídicas - 9;
- Novas demandas dos clientes - 9;
- Bancas de outras áreas – cível, crime, trabalhista – para troca de contatos e indicações de novos clientes - 8;

- Poucos tributaristas experientes e especializados - 9;
- Órgãos de classe, associações profissionais, sindicatos - 9.

9.4 AMEAÇAS

- Concorrência: outros escritórios de advocacia e consultoria - 2;
- Serviços deficientes e antiéticos de outros escritórios, dificultando a confiança dos clientes - 2;
- Aumento da carga tributária dos próprios escritórios de advocacia - 3;
- Instabilidade econômica e cambial, causando receio na instalação e investimentos de novas empresas - 2;
- Economia fraca, baixo crescimento econômico – empresas com pouco dinheiro - 2;
- Morosidade do judiciário e órgãos julgadores, postergando o êxito nas demandas - 2;
- Instalação de escritórios no Rio Grande do Sul, vindos de outros estados, principalmente de São Paulo, com tradição e estrutura organizacional eficiente e profissionalizada - 1;
- Baixo índice de interesse dos estudantes de Direito pela área tributária, em função da complexidade e dinamismo da matéria, dificultando a contratação de bons profissionais - 3.

Após a avaliação dos fatores citados, partiu-se para a definição dos objetivos e definição das estratégias para o aproveitamento das capacidades, minimização das limitações e conversão das desvantagens, (Ferrel, 2005).

10. OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING

10.1 OBJETIVOS DE MERCADO

- Consolidar o nome da consultoria ligando-o à qualidade, ética e eficiência;
- Continuar priorizando a idéia de que “Trabalhamos por pessoas e não por processos”;
- Prestar sempre um serviço de qualidade, buscando o maior benefício para o cliente.

10.2 OBJETIVOS DO COMPOSTO DE MARKETING

- Captar novos clientes, pulverizando o faturamento e diminuindo a dependência a poucos clientes;
- Diminuir o tempo de conclusão das tarefas e o tempo de resposta às consultas dos clientes;
- Estreitar relações com entidades potencialmente positivas comercialmente;
- Reduzir a inadimplência;
- Atrair e reter bons profissionais;
- Avaliar e aperfeiçoar os processos e operações de todas as áreas;
- Aprimorar a comunicação interna e externa;
- Desenvolver um programa de relacionamento com os clientes;

- Estimular a procura pelos serviços oferecidos, disseminando a idéia do Planejamento Tributário como instrumento estratégico para as organizações.

11. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Após o levantamento das informações situacionais da organização e do mercado e da análise de cenários, a combinação de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades é uma maneira de elaborar estratégias para aproveitamento das capacidades, minimização das delimitações e conversão das desvantagens (Ferrel, 2005) da Consultoria.

As estratégias propostas à Consultoria tributária podem ser divididas em dois grupos:

- Estratégias operacionais: dizem respeito a aspectos como qualidade nos procedimentos internos, como organização, controle de fluxos, delimitação de tarefas, otimização de horas e comunicação interna. Neste âmbito, inclusive os sócios tomaram a iniciativa de contratar uma Consultoria para a organização interna.

- Estratégias comerciais e administrativas: dizem respeito ao relacionamento com colaboradores, fornecedores, clientes, parceiros e sociedade, além é claro de desenvolvimento de novos negócios e crescimento.

Para cada estratégia, há um plano de ação para desenvolvê-la. Salienta-se aqui, que algumas ações já estão em fase de execução, outras em fase de levantamento de informações e orçamento e as demais serão colocadas em prática nos próximos meses.

Abaixo seguem as estratégias sugeridas e seus respectivos planos de ação:

- Manter os serviços da consultoria contratada, avaliando processos, criando fluxogramas e definindo papéis. Ação: reuniões semanais com os gestores e coordenadores de equipe.
- Instruir os coordenadores a, junto aos seus colaboradores, definirem quais são suas tarefas, objetivos e metas dentro de seus setores. Ação: reuniões semanais

das equipes com seus coordenadores para repasse das informações e delimitação de tarefas;

- Organizar os fluxogramas de tarefas para cada área. Ação: definir um responsável de cada área para descrever as atividades e criar seu fluxograma;

- Criar um instrumento de reavaliação periódica para os processos e atividades dos setores, proporcionando o monitoramento e aperfeiçoamento dos métodos. Ação: entrega de relatórios com as atividades desenvolvidas, com data de conclusão e número de horas envolvidas;

- Criar grupos de e-mails para cada área para o envio das informações pertinentes a cada setor. Ação: orientar a secretária para criar os grupos e informar os coordenadores e colaboradores;

- Instalação de software de gestão, que permitirá um controle mais eficiente das despesas, receitas, lucros, além da criação de um centro de custos, que será fundamental na análise do rendimento de cada área e rentabilidade de cada cliente. Ação: contato com as empresas do ramo para realizar orçamentos e definir as ferramentas necessárias;

- Reavaliação de contratos de honorários para um planejamento de renegociação com clientes que estão com contratos defasados. Ação: distribuir os contratos entre os sócios, definir critérios contratuais e repassar os contratos defasados para o departamento financeiro atualizá-los. Posteriormente, o sócio responsável pela área comercial fará os contatos necessários para a renegociação;

- Cadastro claro e objetivo dos contratos, identificando o cliente, objeto do contrato, valor de honorários e forma de pagamento. Ação: a partir da ação anterior, será organizada uma tabela onde constarão todos os contratos atualizados e os dados necessários para o gerenciamento das informações e cobrança. Além disso, os coordenadores orientarão os responsáveis pelo

monitoramento dos processos a informar ao departamento financeiro sempre que houver êxito;

- Criação de banco de dados, atualizado periodicamente, para o desenvolvimento de um programa de relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores. Ação: reunião com o setor administrativo para orientação das secretárias para a criação do cadastro. Ficarão definidos quais serão os dados essenciais e de que forma será formatado e apresentado. Num primeiro momento serão utilizadas as pastas físicas de documentos dos clientes para a obtenção dos dados. Após esta pesquisa, serão feitos contatos por telefone e e-mail com os clientes para complementação e atualização dos dados;

- Reativação da News, informativo enviado por e-mail, com notícias da área tributária, assuntos de interesse geral, histórico institucional, perfil da equipe e contatos. Ação: criar modelo e definir informações que deverá conter. Contato com empresas prestadoras deste tipo de serviço para orçamento e apresentação de portfólio. Definição da empresa prestadora. Organização do mailing, pelas secretárias além da aquisição de banco de dados de instituições (Sebrae);

- Criação de uma tabela com os serviços oferecidos, tempo despendido e valores para agilizar os orçamentos e propostas, além de proporcionar a análise da viabilidade do trabalho. Ação: informar aos coordenadores das equipes a necessidade da tarefa e definir prazo para execução. Compilar os dados e formatar no estilo de manual. Disponibilizar fisicamente (impresso) e na rede;

- Criação de um check-list para cada atividade contratada. Ação: os coordenadores criarão o documento em conjunto com os responsáveis e executores de cada área, disponibilizando-o na rede para que todos possam ter acesso;

- Desenvolvimento de uma cartilha para as teses do Planejamento Tributário, o que demandará um tempo consideravelmente menor no momento de oferecê-las aos clientes. Ação: realização de pesquisa nos arquivos da empresa de todas as

teses criadas e oferecidas aos clientes. Compilar as informações em um documento. Realizar reuniões para a discussão da viabilidade e importância das teses. Definir o critério de apresentação da cartilha. Disponibilizá-la física e eletronicamente;

- Desenvolvimento de um planejamento profissional para os colaboradores, incluindo um PLR (Participação nos Lucros e Resultados). Ação: contratação de um serviço de pesquisa salarial com a consultoria de RH que já presta serviços de seleção de pessoal para comparação da atual política de remuneração da empresa com as demais. Serão realizadas reuniões para definir quais serão os critérios de ascensão profissional dos colaboradores;

- Desenvolvimento de site, onde os clientes podem se cadastrar e fazer consultas e pesquisas. Ação: Contato com empresas prestadoras deste tipo de serviço para orçamentos e apresentação de portfólio. Reuniões para decisões quanto ao conteúdo e layout do site. Definição da empresa que desenvolverá o site. Contratação e acompanhamento da produção;

- Reavaliação dos contratos com fornecedores. Ação: a responsável pelo setor administrativo fará um levantamento dos materiais e serviços mais utilizados pela empresa e que tenham mais relevância dentro do centro de custos. Instruirá as secretárias para solicitarem orçamentos para outros fornecedores de produtos iguais ou similares. Avaliação dos orçamentos e definição quanto à manutenção ou substituição do fornecedor;

- Criação de folder. Ação: reuniões para definição de layout, conteúdo e formato. Após estas definições serão feitos os contatos com empresas que fornecem este tipo de material. Avaliação dos orçamentos e modelo. Definição do fornecedor. Reunião com o fornecedor para apresentar o material requisitado. Acompanhamento e avaliação do processo de confecção;

- Reavaliar comunicação visual e material gráfico. Ação: reuniões com os sócios para avaliar a apresentação, logotipia e material utilizado nos cartões, pastas,

blocos, folhas timbradas etc. Instruir secretárias para solicitarem orçamentos. Avaliação dos orçamentos e materiais apresentados. Contratação do serviço;

- Criar uma tabela demonstrativa de êxitos nos processos defendidos e teses trabalhadas, além da diminuição de contingências fiscais. Ação: solicitar aos coordenadores de cada área que realizem um levantamento dos êxitos alcançados e de valores envolvidos em defesas administrativas e preencham uma tabela para que se mensure os ganhos obtidos pelos clientes. Além disso, um histórico das autuações dos principais clientes, demonstrando a diminuição da quantidade de autuações, a partir da contratação dos serviços de consultoria e emissão de pareceres fiscais;

- Organizar cadastro de entidades de classe, associações profissionais e entidades empresariais para envio de propostas de apresentação dos serviços, principalmente aquelas as quais a consultoria possui experiência e alto índice de êxito. Ação: pesquisar no cadastro de contratos e nas tabelas demonstrativas de êxito, os principais segmentos que foram beneficiados com o trabalho da Consultoria e aqueles que podem ser utilizados por outros, com algumas adequações. Também servirá como fonte de pesquisa a cartilha de teses para planejamento. Identificar as entidades correspondentes e afins e enviar mala-direta, folder e News comunicando os serviços prestados pela Consultoria e as possibilidades de serviços a desenvolver;

- Oferecer às organizações acima palestras e/ou debates sobre temas tributários envolvendo os segmentos de interesse além de artigos para boletins informativos e revistas e periódicos. Ação: comunicar a disponibilidade deste serviço através de e-mail e da News.

- Buscar parcerias com escritórios de contabilidade e assessorias jurídicas de outras áreas. Ação: buscar os contatos com os clientes que utilizam serviços destes escritórios para buscar uma aproximação para troca de banco de dados e indicações.

12. CONCLUSÕES

A Consultoria WXYZ é composta por jovens, qualificados e talentosos profissionais. A preocupação dos sócios pela qualidade dos serviços, ética e responsabilidade pelos seus clientes é facilmente percebida nas conversas e reuniões.

Também nota-se uma profunda inquietação quanto à organização interna do escritório, o que atinge diretamente a qualidade dos serviços e, conseqüentemente, a visão da empresa pelo mercado e o retorno financeiro. A empresa obteve nos últimos dois anos um crescimento positivo muito rápido e é neste momento que os cuidados com a gestão devem ser redobrados para que não haja perda de qualidade a ponto de ser observada pelos clientes.

Uma das características positivas da consultoria é a capacidade dos sócios em admitir suas limitações, delegando a profissionais especializados as tarefas que acreditam serem necessárias ao alcance da eficácia. Além disso, sabem que o setor de serviços vem crescendo muito nos últimos tempos e que as exigências do mercado tornam-se cada vez maiores e a concorrência implacável.

Neste íterim, um Planejamento de Marketing vai de encontro as suas necessidades, no que diz respeito a uma gestão voltada ao mercado.

As estratégias propostas foram muito bem recebidas pelos sócios, sendo que algumas já foram iniciadas por iniciativa deles e outras haviam sido pensadas em momento anterior, podendo agora, finalmente serem colocadas em prática. A intenção é demonstrar ao seu mercado alvo o conhecimento e capacitação técnica da equipe, além de organização e preocupação ética.

Espera-se a partir deste trabalho, que a empresa possa, gradativamente, realizar as ações definidas, com a colaboração de todos, avaliando periodicamente os

procedimentos, realizando os ajustes necessários, ou até mesmo modificando-os de acordo com os resultados e interesses.

Estas ações serão, na realidade, o início de um movimento corporativo em busca da excelência na prestação de serviços de consultoria jurídica, sempre tendo em mente uma frase dita pelo sócio-diretor em uma reunião geral, onde estavam presentes colaboradores de todas as áreas: “Entendam que não trabalhamos por processos, mas pela vida das pessoas.”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERTOZZI, Rodrigo D. **Marketing Jurídico. A Guerra dos Advogados**. São Paulo: Juruá, 2002.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing as Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique L. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: A Edição do Novo Milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEXIS-NEXIS MARTINDALE-HUBBELL. Disponível em: <http://martindale-hubbell.com.br>. Acesso em outubro de 2005

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

APÊNDICE A – INDICAÇÃO DE FATORES PARA ANÁLISE SWOT

ANÁLISE SWOT

Em um mercado competitivo e dinâmico, as empresas, independentemente de seu porte, têm por dever buscar conhecer os ambientes nos quais estão inseridas. Existem, basicamente, dois ambientes:

Macro ambiente: é o ambiente externo. Diz respeito a questões econômicas, políticas, demográficas, sociais, culturais, legais, tecnológicas, concorrência, mercado (clientes), fornecedores, etc., que possam vir a influenciar o negócio.

Micro ambiente: é o ambiente interno. Diz respeito à própria empresa e sua organização: estrutura física, layout, localização, capital disponível, processos, colaboradores, capacitação técnica, tecnologia disponível, cultura organizacional, clima organizacional, investimentos, comunicação interna, marketing mix (produto/serviço, preço, distribuição e comunicação), etc.

Uma das técnicas utilizadas para se fazer uma análise destes ambientes e buscar alternativas para a otimização dos processos e alcance da eficácia é a Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Consiste em elencar pontos do ambiente externo (ameaças e oportunidades) e pontos do ambiente interno (forças e fraquezas).

Após indicá-los, classifica-se por ordem de importância, relevância ou risco para que o tomador de decisão possa determinar qual situação que terá prioridade nos atos de gestão. Em suma, faz-se um cruzamento dos itens para que se possa pensar em estratégias para combater, minimizar ou potencializar cada situação.

Ex: Ponto forte X Oportunidade: aproveitar as capacidades

Ponto fraco X Oportunidade: minimizar as limitações

Ponto fraco X Ameaça: converter as desvantagens

Para que se faça uma análise prévia da situação atual da empresa, pede-se que sejam apontados, na sua opinião, os fatores ambientais (externos e internos) de influência mais relevante:

A) Ameaças

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

B) Oportunidades

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

C) Pontos Fortes

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

D) Pontos Fracos

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.